




# Změny v chápání organizační společnosti

Dagmar Svobodová



# Obsah

- Důvody organizační změny
  - Vnější podněty organizační změny
  - Vnitřními podněty pro organizační změnu
  - Vývoj organizace
  - Organizační struktura
  - „Duální systém“
  - Jak funguje strategická síť
  - Osm akceleratoru
  - Změny ve firmě
- 

# Důvody organizační změny

- Organizační změna je nezbytná kdykoliv dojde ke změně významu základních principů organizování:
- Dělbý práce
- Pracovní specializace
- Koordinace (uvedení do vzájemného souladu, optimální spolupráce)

# Mezi vnější podněty pro provedení organizační změny se řadí:

- Změna organizační strategie
- Vznik nových modelů organizačního uspořádání
- Změna pojetí a výkonu rolí manažerů
- Vyšší kvalifikace pracovníků
- Nutnost specifikovat nově cíle i poslání firmy
- Změna společenských vztahů

Organizační změny jsou nejenom důsledkem působení vnějšího prostředí, ale jsou také důsledkem řešení krizí, které vznikají při rozvoji a zvětšování organizace.

# Vnitřními podněty pro organizační změnu

**Vnitřními podněty** pro organizační změnu se opírají o dvě empiricky ověřené hypotézy.

- ▶ Kongruence (soulad), vyjadřuje základní podmínku efektivního fungování organizační struktury. Tím je dosažení těsné shody mezi situačními faktory a projektovými parametry.
- ▶ Konzistence mezi jednotlivými projektovými parametry vychází z požadavku na jejich konfiguraci (uspořádání) - účelně strukturovat znamená dosáhnout vnitřní konzistence (soudržný, pevný, neporušený) všech projektových parametrů. Konzistence zde zastupuje požadavek zkontrolovat bezspornost požadavků na velikosti dílčích projektových parametrů.



# Vývoj organizace

## Krise managementu

- Vznik nové firmy je obvykle iniciován snahou realizovat určitý podnikatelský nápad, který se uvede do chodu z iniciativy zakladatelů (většinou i vlastníků firmy). Po určité velikosti již zakladatelé nestačí koordinovat výkon zaměstnanců.

## Krise autonomnosti

- Vyřešení první krize s sebou přináší časově negativní dopad na přílišnou centralizaci rozhodování, která se v čase nových podnikatelských příležitostí stává brzdou inovačních iniciativ podřízených složek. Je to způsobenou snahou profesionálního managementu zlepšit řídicí výkonnost tím, že vnáší do organizace řád a pořádek.



## Krise řízení

- ▶ Delegation rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň podporuje rozvoj iniciativ zaměstnanců a tím další rozvoj firmy. Vše je, ale vykoupeno ztrátou kontroly nad některými rozhodnutími, což v určité fázi zralosti firmy vede ke ztrátě kontroly nad dosahováním jednotícího cíle. Řešení této krize je důsledná koordinace manažerských funkcí. Tato koordinace s sebou přináší centralizaci manažerské kontroly při zachování decentralizace rozhodování.

## Informační krize

- ▶ Další růst organizace je doprovázen nárůstem informací potřebných pro manažerské rozhodování. Nemožnost efektivně zpracovat velký objem dat uzavře management do pasti informačního přehlcení. Řešení této krize je spojeno se zaváděním počítačových manažerských informačních systémů.



# Organizační struktura:

- ▶ Organizační struktura: vyjádření stavu organizace tzv. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazeb mezi nimi.
- ▶ Organizační struktura je kostrou řízení
- ▶ V rámci dané organizační struktury řídicího systému se realizuje proces řízení






# „Duální systém“

- mnoho agentů změny, nejen několik obvyklých jmenovaných
- přístup „chci a dosáhnu toho“-nikoliv že musím
- hlava a srdce, nikoliv pouze hlava
- více vůdcovství než management
- dva systémy, jedná organizace- Síť a hierarchie musejí být neoddělitelné, s konstantním tokem informací a aktivit mezi nimi, který funguje, protože všichni dobrovolníci v síti pracují současně v hierarchii.



# Jak funguje strategická síť

- ▶ Pružně a adaptabilně (přizpůsobivě).
  - ▶ Její akcelerátory mohou hnát kupředu řešení problémů, spolupráci, kreativitu a lidé, kteří tuto práci dělají, budou soustředění a nadšení.
  - ▶ Týmy, které se zabývají iniciativami a subiniciativami, se spojují a rozpojují podle potřeby.
  - ▶ Typická hierarchie se zpravidla z roku na rok nemění, síť se může změnit snadno a rychle.
- 

# Osm akceleratorů

- Vyvolejte pocit naléhavosti okolo jedné velké příležitosti.
- Vybudujte a udržujte vůdčí koalici.
- Formulujte strategickou vizi a rozvíjejte takové iniciativy, které využijí velkou příležitost.
- Komunikujte vizi a strategii s cílem vzbudit nadšení a přilákat co nejvíce dobrovolníků.
- Urychlete implementaci (uskutečnění, naplnění, realizaci) vize a příležitosti tím, že síť bude odstraňovat bariéry.
- Oslavujte viditelné krátkodobé přínosy.
- Nikdy nepolevujte. Poučte se ze svých zkušeností. Nevyhlašujte vítězství příliš brzy.
- Institucionalizujete (proces organizování nějaké komplexní lidské aktivity) strategické změny v kulturu.

# Změny ve firmě důsledně plánujte

- Interní komunikaci musí předcházet komunikaci externí.
- Změny netajte. Pravdivá, i když jen částečná informace je lepší než žádná.
- Neschovávejte se. Vyvolali byste tak v zaměstnancích nedůvěru.
- Volte vhodné komunikační nástroje.
- Zapojte nižší management. Připravte pro ně návod, jak změny vysvětlovat podřízeným.
- Najděte si mezi zaměstnanci spojence, kteří mají vliv na ostatní.
- Do procesu implementace (uskutečnění) zapojte i samotné zaměstnance. Když budou jeho součástí, přijmou změny lépe.
- Zapojte vedení firmy. To musí jít příkladem a jako první následovat nové postupy.
- Sledujte náladu ve firmě. Naslouchejte zpětné vazby.
- Za svými změnami si stůjte. Nesmíte dát najevo jakoukoliv nejistotu.